

ANALISIS DAYA SAING ANTAR PENGUSAHA INDUSTRI MEBEL TERHADAP POTENSI PENINGKATAN PERKEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH DI SENTRA INDUSTRI MEBEL KOTA PASURUAN

Oleh

Hani Hidayah*

Fakultas Geografi

Universitas Gadjah Mada

Yogyakarta

hanihidayah.t@gmail.com

Luthfi Muta'ali

Fakultas Geografi

Universitas Gadjah Mada

Yogyakarta

luthfimutaali@yahoo.co.id

ABSTRAK

Kelurahan Bukir Kota Pasuruan merupakan salah satu daerah yang mayoritas penduduknya bermatahupencarian sebagai pengusaha industri mebel. Antar pengusaha mebel diharapkan dapat berdaya saing secara positif sehingga dapat menguatkan perkembangan industri mebel di wilayah Kota Pasuruan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi karakteristik industri mebel Bukir, menganalisis daya saing antar pengusaha mebel, dan merumuskan strategi untuk meningkatkan kegiatan industri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif dengan cara mengolah data primer menjadi data kuantitatif. Cara analisis data untuk tujuan pertama dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif, untuk tujuan kedua menggunakan teknik analisis GE Mc Kinsey dan Shell, dan tujuan ketiga menggunakan analisis SWOT. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebesar 18% pengusaha menempati posisi daya saing menang, sebesar 44% pengusaha menempati posisi daya saing rerata industri, dan 38% pengusaha bertempat pada posisi daya saing kalah. Strategi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kegiatan industri mebel yakni menggunakan strategi diversifikasi karena pada matriks analisis SWOT diketahui bahwa industri mebel Bukir menempati kuadran II.

Kata Kunci : Industri Mebel Bukir, Posisi Daya Saing, Strategi Peningkatan

Bukir Village Pasuruan is one of furniture industrial area. Dominantly, the communities work as the furniture industry entrepreneur. Inter furniture entrepreneur are expected to be competitive in a positive way as to strengthen the development of the furniture industry in Pasuruan. The aims of this research are to identify the characteristics of the furniture industry Bukir, to analyze the competitiveness between furniture industry entrepreneur, and to formulate a strategy to improve industrial activity. The method used in this research is quantitative method by processing the primary data into quantitative data. The first aim uses quantitative descriptive analysis, for the second aim uses GE Mc Kinsey and Shell matrix analysis, and the third aim uses SWOT analysis. The results shows that 18% entrepreneurs have the win competitiveness position among others, there are 44% of entrepreneurs have average competitiveness position, and 38% of entrepreneurs have losing competitiveness position. The diversification strategy is needed to improve the activities of the furniture industry area because the SWOT analysis matrix shows that the furniture industry Bukir is in quadrant II.

Keywords: Furniture Industry Bukir, Competitiveness Position, Strategy Improvemen

1 Latar Belakang

Subsektor industri kecil di Indonesia terdiri dari berbagai macam subsektor. Subsektor industri mikro kecil yang memiliki potensi perkembangan antara lain industri makanan; industri kayu, barang dari kayu dan gabus, barang anyaman dari rotan, bambu dan sejenisnya; industri pakaian jadi; industri tekstik; dan industri barang galian bukan logam. Hal ini dilihat melalui banyaknya jumlah subsektor dari tahun ke tahun yang termuat dalam data BPS tahun 2014 yaitu Data Jumlah Perusahaan Industri Mikro Kecil, Tahun 2010-2013. Kenaikan jumlah industri kayu mencapai 14% yakni dari 584842 unit pada tahun 2012 menjadi 781916 unit pada tahun 2013.

Industri kayu menempati posisi kedua setelah industri makanan. Hal ini menunjukkan bahwa industri kayu, seperti industri mebel, di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dalam hal kuantitas. Produk mebel telah diproduksi di beberapa daerah secara turun temurun seperti di Jepara dan Pasuruan. Hampir 80% desa yang ada di Jepara merupakan desa penghasil mebel, sedangkan di Kota Pasuruan hanya daerah-daerah tertentu saja seperti Kelurahan Bukir, Kelurahan Krapyakrejo, Seban, Petahunan, dan Randusari. Pemerintah Kota Pasuruan memusatkan kegiatan industri mebel ini di dua desa melalui pembangunan pasar mebel di Kelurahan Bukir dan Kelurahan Randusari. Kelurahan yang menjadi obyek penelitian dalam tulisan ini adalah Kelurahan Bukir, selain sebagai pusat kegiatan industri mebel, juga merupakan pusat kegiatan dengan jumlah industri yang lebih besar dibandingkan Kelurahan Randusari.

Adanya persaingan dalam industri kayu harus diperhatikan oleh para pengusaha dalam strategi pemasaran produk mebelnya masing-masing. Persaingan antar masing-masing pengusaha ini dibutuhkan agar memacu para pengusaha untuk berinovasi dan berkreasi sehingga mampu menghasilkan produk yang dapat bersaing baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Adanya potensi produk yang dihasilkan

masing-masing pengusaha akan menguatkan kegiatan industri mebel Bukir. Oleh karena itu peneliti perlu mengkaji posisi daya saing para pengusaha industri mebel ini. Dengan mengetahui posisi daya saingnya, maka akan didapatkan strategi-strategi yang tepat guna meningkatkan aktifitas industri dengan perekonomian yang lemah.

2 Tujuan

Tujuan dari penulisan ini antara lain:

1. Mengidentifikasi karakteristik industri mebel di sentra industri mebel Kelurahan Bukir, Pasuruan.
2. Menganalisis tingkat daya saing antar pengusaha industri mebel di sentra industri mebel Kelurahan Bukir, Pasuruan.
3. Merumuskan strategi peningkatan perkembangan industri mebel Kelurahan Bukir melalui tingkat daya saing antar pengusaha.

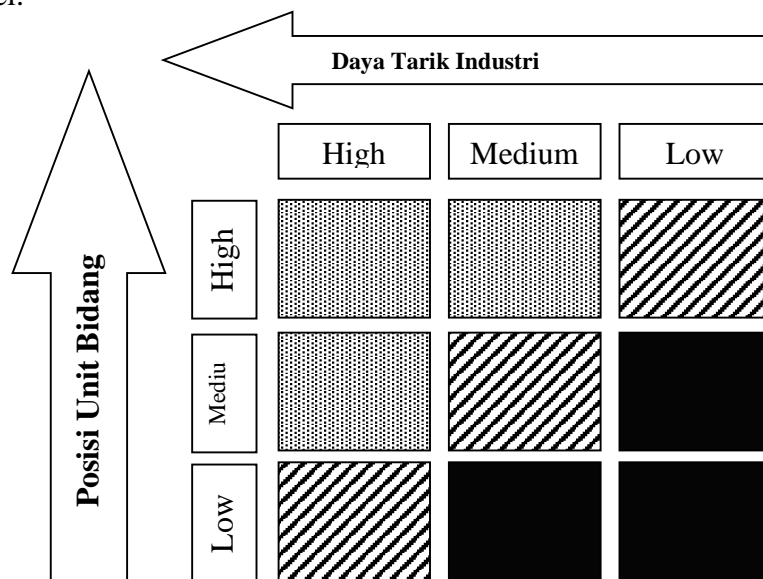
3 Tinjauan Pustaka

Otonomi daerah membuat pemerintah daerah harus mampu menghadapi persoalan dalam membangun ekonomi daerahnya sendiri. Oleh karena itu pembangunan perekonomian di masing-masing daerah harus memiliki daya saing yang kuat. Pada era otonomi daerah ini diharapkan pemerintah tidak hanya mampu mengurus daerah sendiri, melainkan juga mampu mengembangkan kemampuan daerahnya untuk mandiri (Subandi, 2012). Kondisi kinerja daerah saat ini ditentukan oleh strategi kompetitif atau daya saing yang didukung oleh kemampuan bisnis untuk mendapatkan dan mengelola dalam pasar.

Kemampuan daya saing tersebut sebagian besar didorong oleh orientasi terhadap tindakan dan dikombinasikan dengan tingkat besarnya fleksibilitas dan kemampuan dalam beradaptasi (Landoli, et al., 2007). Adapun pengertian daya saing menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yaitu kemampuan makhluk hidup untuk dapat berkembang secara normal diantara makhluk hidup lainnya sebagai pesaing

dalam satu bidang usaha. Menurut Halwani (2002) dalam Subandi (2012) daya saing yang muncul dalam persaingan ini diartikan sebagai persaingan yang *fair*, namun juga memungkinkan timbul potensi aliansi. Potensi aliansi pada dasarnya merupakan kemampuan daerah atau pesaing menjadi aliansi kekuatan bersama. Melalui aliansi ini harapannya dapat menumbuhkan inovasi-inovasi baru dalam memproduksi bagi para pengusaha mebel yang berada di kawasan industri mebel.

Mengidentifikasi daya saing antar pengusaha dapat diketahui melalui daya tarik masing-masing usaha industri. Teknik yang dapat dilakukan yakni menggunakan Matriks Kisi Posisi Perusahaan yang dikenalkan oleh *General Electric, McKinsey and Company and Shell*. Matriks Kisi Posisi Perusahaan ini memiliki dua sumbu (seperti pada gambar 1.1). Dua sumbu tersebut adalah daya tarik industri dan kekuatan, atau posisi bersaing unit industri.



Kriteria daya tarik industri:

1. Ukuran
2. Pertumbuhan pasar, penentuan harga
3. Keragaman pasar
4. Struktur persaingan
5. Kemampulabaan
6. Peranan teknis
7. Sosial
8. Lingkungan
9. Peraturan
10. Manusia

Kriteria posisi unit bidang usaha :

1. Ukuran
2. Pertumbuhan
3. Bagian Pasar
4. Posisi
5. Kemampulabaan
6. Margin
7. Sisi Teknologi
8. Kekuatan/Kelemahan
9. Citra
10. Pencemaran
11. Orang-orang

Gambar 1.1 Matriks Kisi Posisi Perusahaan/Daya Tarik Industri (Matriks Kisi Posisi Perusahaan) oleh *General Electric, Mc Kinsey and Company* dan *Shell* (Sumber : Porter, 1980)

Suatu unit industri termasuk dalam bagian kotak yang mana ditentukan dari analisis terhadap unit industri tersebut sesuai dengan kriteria yang ada pada gambar. Suatu unit industri atau perusahaan dapat memetakan bisnisnya melalui matriks

tersebut untuk memastikan bahaya alokasi sumber daya yang benar telah dilakukan. Matriks ini kurang dapat dikuantifikasikan secara eksplisit, sehingga memerlukan pertimbangan subyektif untuk menetapkan letak unit industri tersebut ke dalam kotak-

kotak yang ada di matriks (Porter, 1980). Matriks ini membantu secara mendasar untuk memeriksa konsistensi dalam merumuskan strategi bersaing untuk industri tertentu. Matriks ini dapat digunakan untuk dapat memainkan peranan dalam analisis pesaing.

Analisis pesaing ini merupakan proses mengidentifikasi pesaing kunci; menilai sasaran, kekuatan dan kelemahan, strategi, dan pola reaksi para pengusaha; dan menyeleksi pesaing-pesaing mana yang harus diserang atau dihindari. Melalui cara tersebut pengusaha dapat menemukan potensi yang dimilikinya dan juga kelemahannya secara kompetitif. Dengan demikian, pengusaha dapat meluncurkan serangan yang tepat untuk dapat bersaing dan bertahan melawan para pesaingnya (Kotler, 1996). Strategi bersaing yang makin mirip antar perusahaan menunjukkan bahwa semakin ketat tingkat persaingan mereka. Kekuatan dan kelemahan dalam menjalankan strategi bersaing masing-masing perusahaan tergantung pada sumberdaya dan kemampuan masing-masing pesaing. Dalam mencari kelemahan pesaing, perusahaan harus mampu mengidentifikasi asumsi-asumsi yang mereka buat untuk bisnis mereka dan sistem pasar yang berlaku. Sasaran, strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing tersebut dapat memunculkan kemungkinan tindakan dan reaksinya terhadap tindakan perusahaan seperti memberikan potongan harga, meningkatkan promosi, atau memperkenalkan produk baru.

Pengertian industri sendiri menurut Christanto (2011) yakni suatu kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi menjadi barang yang memiliki nilai kegunaan lebih, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri. Lokasi industri di dalam sebuah kawasan ini dapat menentukan aktifitas daya saing produksinya. Hal ini sesuai dengan Teori Lokasi *Market Area* yang diungkapkan oleh Losch (1994) dalam Sjafrizal (2012) menjelaskan bahwa pemilihan lokasi yang berada di pusat area akan lebih menguntungkan dibandingkan

yang berlokasi di pinggir area. Beberapa keuntungan dalam pengembangan sebuah kawasan industri menurut Christanto (2011) yakni : 1) Memacu pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi; 2) Memudahkan penyediaan sarana infrastruktur yang diperlukan dalam berproduksi; 3) Membuka lapangan pekerjaan baru; dan 4) Peningkatan pendapatan daerah melalui pajak daerah. Berbagai keuntungan pengembangan kawasan industri ini mengharuskan pemerintah untuk mengembangkan kawasan industri dengan melakukan pembangunan kelengkapan infrastruktur yang menunjang usaha-usaha di kawasan industri tersebut.

Di dalam kawasan industri mebel Bukir terdiri dari banyak Industri Kecil Menengah (IKM) yang melakukan aktifitas perekonomian. IKM ini memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan tersebut, sehingga para IKM tersebut harus mampu menghadapi persaingan bisnis dan lingkungan bisnis yang mengkondisikan pentingnya strategi kompetitif dalam kinerja ekspor IKM (Anatan, dkk., 2009). Industri dari sudut pandang geografi Sumatmadja (1988) dalam Pujoalwanto (2014) merupakan suatu sistem, yaitu perpaduan subsistem fisis dengan subsistem manusia. Subsistem fisis ini adalah hal-hal yang mengandung pertumbuhan dan perkembangan industri misalnya komponen-komponen lahan, bahan baku atau bahan mentah, sumber daya energi, dan iklim dengan segala macam proses alamiahnya. Subsistem manusia yaitu hal-hal yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan industri seperti komponen-komponen tenaga kerja, kemampuan teknologi, tradisi, keadaan politik, keadaan pemerintah, transportasi dan komunikasi, konsumen dan pasar, dan lain sebagainya.

4 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan cara mengambil data sekunder dan data primer yang diolah menjadi data kuantitatif. Dalam penelitian ini terdapat 60 sampel dari 147 sampel yang

tercatat dalam Data Pengusaha Industri Mebel Kelurahan Bukir dengan menggunakan perhitungan slovin. Adapun cara penentuan jumlah ukuran sampel menggunakan formulasi Slovin (Kusmayadi dan Sugiarto (2000) dalam Brillianto (2013)) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

$$n = \frac{147}{147(0,1)^2 + 1} = 59,51$$

$$n = 60 \text{ unit industri}$$

Dimana :
 n = ukuran sampel
 N = ukuran populasi
 d = tingkat kesalahan = 0,1

Teknik analisis deskriptif ditujukan untuk mengetahui karakteristik industri melalui karakteristik usaha, karakteristik produk, dan karakteristik pemasaran yang ada pada tujuan pertama. Untuk memperkuat hasil analisis, dilakukan juga wawancara singkat dengan para responden. Tujuan kedua yakni menganalisis tingkat daya saing antar pengusaha industri mebel dijawab dengan menggunakan metode Kisi Posisi Perusahaan oleh *General Electric, McKinsey and Company and Shell*. Matrik Kisi Posisi Perusahaan oleh *General Electric, McKinsey and Company and Shell* berfungsi untuk mengetahui daya tarik industri yang ada. Matriks tersebut terdiri dari matriks kisi posisi industri dan matriks daya tarik

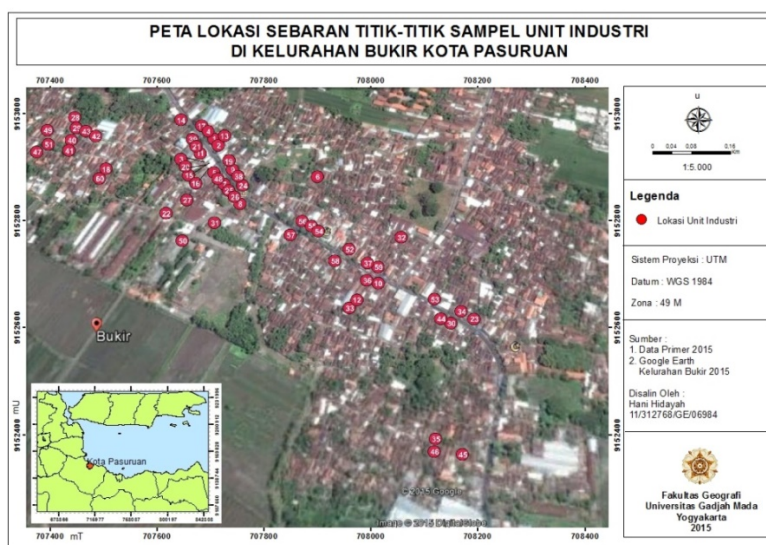
industri. Melalui proses pembobotan pada matriks kisi posisi industri dan daya tarik industri tersebut didapatkan hasil industri mana yang sangat berpotensi untuk maju dan industri mana yang kurang berpotensi. Tujuan ketiga yaitu merumuskan strategi peningkatan perkembangan industri dengan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Metode ini dilakukan dengan cara membuat matriks dan diagram SWOT yang didalamnya berisi faktor-faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (Peluang dan Ancaman). Perhitungan analisis SWOT secara kuantitatif ini menggunakan metode skor dan pembobotan dari Robinson (1998) dalam Narulita (2014).

5 Hasil dan Pembahasan

5.1 Karakteristik Industri Mebel Bukir Kota Pasuruan

Penelitian yang berjudul analisis daya saing antar pengusaha industri mebel ini dilakukan di Kelurahan Bukir Kota Pasuruan dengan jumlah sampel 60 pengusaha industri mebel yang ada di Kelurahan Bukir. Adapun peta titik-titik lokasi pengusaha industri mebel Bukir dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1 Peta Lokasi Sebaran Titik-Titik Sampel Unit Industri di Kelurahan Bukir Kota Pasuruan

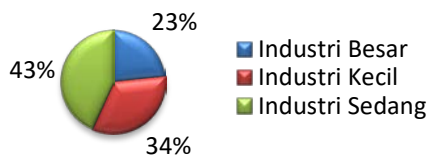


Sebelum membahas karakteristik-karakteristik industri yang ada pada masing-

masing industri, peneliti melakukan klasifikasi industri terlebih dahulu. Adapun

pembagian kelas yang dilakukan yakni berdasarkan klasifikasi relatif peneliti dengan melihat dari karakteristik-karakteristik yang ada. Dalam pembagian kelas secara relatif ini dapat diketahui bahwasannya terdapat tiga kelas industri yang ada di industri mebel Bukir ini. Sebanyak 23% pengusaha merupakan industri besar, sebanyak 43% pengusaha termasuk dalam industri sedang/menengah, dan sebanyak 34% pengusaha termasuk dalam industri kecil. Pengklasifikasian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *scalling*.

Diagram 4.1 Persentase Klasifikasi Relatif Industri Mebel Bukir



Skala yang diperoleh kemudian dijumlahkan dan hasil jumlah nilai-nilai

skala tersebut dikelompokkan menjadi tiga kelas kategori pengusaha. Dapat diketahui bahwa pengusaha dengan kategori kecil yakni pengusaha dengan nilai total skala <15,80; sedangkan pengusaha dengan kategori sedang yakni pengusaha dengan nilai total skala antara 15,80 – 37,80 dan pengusaha dengan kategori besar yakni pengusaha dengan nilai total skala >37,80.

Klasifikasi relatif industri ini ditentukan oleh delapan indikator karakteristik kinerja industri yaitu lama karier usaha, modal usaha industri per bulan, jumlah tempat produksi/gudang, jumlah tenaga kerja, jumlah barang yang dikirim setiap bulan, jumlah pelanggan tetap, intensitas pembelian barang per bulan, dan pendapatan kotor yang didapatkan per bulan. Adapun distribusi nilai karakteristik kinerja masing-masing indikator dapat dilihat dalam tabel berikut 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Rincian Karakteristik Kinerja Pengusaha

No.	Karakteristik	Kinerja Pengusaha		
		Kecil	Sedang	Besar
1	Lama Karier Usaha	1 - 17 th	18 - 34 th	35 - 53 th
	Persentase (%)	58,3	36,7	5,0
2	Modal Usaha per bulan	<Rp132.666.000	Rp 132.666.000 - Rp265.333.000	>Rp265.333.000
	Persentase (%)	91,7	5,0	3,3
3	Jumlah Tempat Produksi	1 - 2 tempat produksi	3 tempat produksi	4 - 5 tempat produksi
	Persentase (%)	83,3	8,3	8,3
4	Jumlah Tenaga Kerja	1 - 7 orang	8 - 13 orang	13 - 20 orang
	Persentase (%)	73,3	18,3	8,3
5	Jumlah Pengiriman Barang	2 - 99 barang	100 - 199 barang	200 - 300 barang
	Persentase (%)	90,0	5,0	5,0
6	Jumlah Pelanggan	< 14 orang	14 - 27 orang	> 27 orang
	Persentase (%)	85,0	10,0	5,0
7	Intensitas Pengiriman	< 7 kali	7 - 13 kali	> 13 kali
	Persentase (%)	93,3	3,3	3,3
8	Pendapatan Kotor per bulan	Rp 5.000.000 - Rp165.000.000	Rp 166.000.000 - Rp230.000.000	Rp 231.000.000 - Rp500.000.000
	Persentase (%)	85,0	8,3	6,7

5.2 Posisi Daya Saing Industri Mebel Bukir

Posisi daya saing antar pengusaha ini dapat diketahui dengan menggunakan matriks *GE-McKinsey* dan *Shell* dengan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi posisi dan daya tarik masing-

masing industri. Faktor-faktor kisi posisi industri atau kekuatan industri dalam penelitian ini mencakup 10 faktor antara lain ukuran kekuatan industri, pertumbuhan industri, pengaruhnya terhadap pasar, kemampuan, margin keuntungan, pemanfaatan teknologi dalam industri,

kekuatan produk, citra pelanggan, penjagaan kelestarian lingkungan, dan banyaknya tenaga kerja. Sedangkan faktor-faktor kisi daya tarik dalam penelitian ini mencakup 9 faktor. Faktor-faktor kisi daya tarik tersebut antara lain ukuran daya tarik industri, keragaman produk, lokasi yang strategis, adanya bonus, penggunaan teknologi dalam pemasaran, lama pelanggan, pemanfaatan limbah, legalisasi perusahaan, dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada ada dalam masing-masing industri. Skor kisi posisi paling tinggi yakni sebesar 44 dari nilai total skor 50, sedangkan nilai skor daya tarik paling tinggi yakni sebesar 42 dari nilai total skor 45. Nilai skor tinggi pada kisi posisi yaitu antara 39 – 44, sedangkan nilai skor sedang yaitu bernilai antara 33 – 38, dan nilai skor rendah pada kisi posisi yaitu antara 26 – 36. Terdapat 11 unit industri yaitu sebesar 18% yang menduduki kisi posisi tertinggi dari 60 unit industri.

Tingkat sedang pada kisi posisi ditempati oleh 41 pengusaha yaitu sebesar 69%, dan sebesar 13% atau 8 unit industri lainnya memiliki kisi posisi yang rendah. Nilai tersebut memiliki arti bahwasannya, pengusaha yang memiliki posisi sangat kuat di area industri mebel Bukir ini ada 11 pengusaha dari 60 unit industri yang menjadi subyek penelitian. Berjumlah 41 pengusaha memiliki kekuatan posisi yang sedang yaitu tidak terlalu kuat dan tidak juga lemah, namun pengusaha ini harus berhati-hati dan tetap menjaga kredibilitas usahanya agar menjadi kuat. Selanjutnya terdapat 8 pengusaha yang memiliki kisi posisi rendah, artinya posisi ini posisi yang sangat lemah dan rentan untuk tidak dapat membangkitkan usahanya.

Skor kisi daya tarik juga dibutuhkan untuk mengetahui daya saing masing-masing usaha. Nilai skor tinggi pada kisi daya tarik ini yaitu antara 36 – 42, sedangkan nilai skor sedang yaitu antara 29 – 35, dan nilai skor rendah yaitu antara 21 – 28. Terdapat 4 unit industri atau sebesar 7% dari 60 unit industri memiliki daya tarik yang sangat kuat. Artinya, 7% usaha ini sudah memiliki daya tarik untuk menarik minat para


konsumen. Terdapat pula 58% unit industri atau 35 dari 60 unit industri yang memiliki daya tarik sedang, artinya usaha ini sudah cukup baik untuk dapat menarik para minat konsumen, namun dibutuhkan usaha lebih untuk dapat mendapatkan konsumen. Sebesar 35% atau 21 unit industri memiliki daya tarik rendah. Pengusaha yang memiliki daya tarik rendah ini hanya mengandalkan lingkungan pasar yang telah terbentuk di areanya sebagai media pemasaran. Pengusaha ini akan melemah usahanya jika tidak melakukan usaha pemasaran lain untuk menarik minat konsumen. Hal ini tentu saja membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan para pengusaha ini dalam meningkatkan pemasaran usahanya.

Peneliti mengaplikasikan nilai masing-masing faktor kisi posisi dan kisi daya tarik kedalam matriks posisi daya saing antar pengusaha. Posisi daya saing antar pengusaha dapat dilihat dalam gambar matriks kisi posisi perusahaan/ daya tarik industri oleh GE-McKinsey dan Company dan Shell berikut ini :

Tabel 4.2 Matriks Kisi Posisi Perusahaan/ Daya Tarik Industri (Matriks Kisi Posisi Perusahaan) oleh *General Electric, McKinsey and Company* dan *Shell*

Kisi Posisi Daya Saing		Daya Tarik		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Daya Posisi	Tinggi	3	7	1
	Sedang	1	25	15
	Rendah	0	3	5

 = Posisi Daya Saing Menang

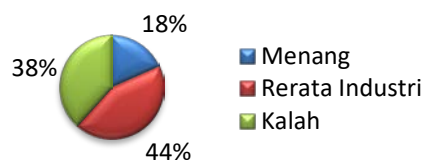
 = Posisi Daya Saing Rerata Industri

 = Posisi Daya Saing Kalah

Posisi daya saing industri yang menang yaitu apabila industri tersebut menempati tiga posisi. Posisi pertama yakni menempati kisi posisi yang tinggi dengan kisi daya tarik yang tinggi pula. Posisi kedua yaitu menempati kisi posisi tinggi dengan kisi daya tarik sedang, dan posisi ketiganya yaitu menempati kisi posisi sedang dengan kisi daya tarik tinggi. Posisi daya saing rerata industri juga menempati tiga posisi yaitu

apabila industri tersebut memiliki kisi posisi yang tinggi dengan kisi daya tarik rendah, apabila industri memiliki kisi posisi dan kisi daya tarik sedang, dan apabila industri tersebut memiliki kisi posisi rendah dan kisi daya tariknya tinggi. Selanjutnya posisi daya saing industri kalah yaitu apabila industri memiliki kisi posisi sedang dengan kisi daya tarik rendah, dan apabila industri memiliki kisi posisi rendah dengan kisi daya tarik sedang, serta apabila industri memiliki kisi posisi dan kisi daya tarik sama-sama rendah.

Diagram 4.2 Persentase Posisi Daya Saing Industri



Berdasarkan hasil pemetaan relatif posisi daya saing industri mebel, jumlah industri yang menempati posisi menang yaitu sebanyak 11 unit industri atau sebesar 18% dari 60 unit industri yang menjadi subyek penelitian. Hal ini menunjukkan bahwasannya unit industri mebel yang menjadi subyek penelitian tidak banyak yang memiliki daya saing yang kuat. Unit industri mebel yang menempati posisi rerata industri yakni sebesar 44% yaitu sebanyak 26 unit industri. Nilai ini merupakan jumlah tertinggi dari persentase posisi daya saing. Hal ini menunjukkan bahwasannya industri ini harus menerapkan strategi yang lebih untuk meningkatkan kekuatan daya saingnya terutama dalam menarik konsumen agar posisinya daya saingnya menjadi kuat. Sebesar 38% unit industri bertempat pada posisi daya saing kalah. Para pengusaha ini harus benar-benar memiliki strategi yang sangat tepat agar dapat mempertahankan posisi daya saingnya. Usaha yang diperlukan dalam meningkatkan posisi daya saingnya yakni dengan meningkatkan posisi kekuatan industrinya dan juga meningkatkan daya tarik industrinya. Kedua kisi tersebut harus lebih ditingkatkan sehingga para pengusaha dapat memiliki posisi daya saing yang kuat.

Secara umum, 11 unit industri yang memiliki daya saing kuat ini merupakan unit industri – unit industri yang menempati kisi posisi dan kisi daya tarik yang relatif tinggi. Artinya, hampir faktor-faktor dari kisi posisi dan kisi daya saing unit industri tersebut memiliki nilai yang sangat baik. Hal ini tentu saja para pengusaha yang ada pada posisi menang ini harus mempertahankan posisinya. Berbeda dengan para pengusaha yang menempati posisi rerata industri, para pengusaha ini harus memiliki usaha lebih dalam memperkuat posisi industrinya dan juga harus berusaha lebih untuk meningkatkan daya tarik usahanya. Hal ini perlu dilakukan agar posisi daya saing para pengusaha tersebut dapat menempati posisi daya saing yang kuat atau agar dapat bertahan dalam posisinya. Usaha yang sungguh-sungguh untuk meningkatkan posisi daya saing juga perlu dilakukan oleh 23 unit industri yang menempati posisi daya saing rendah atau kalah. Para pengusaha ini benar-benar harus memiliki strategi dalam meningkatkan posisi industri dan daya tarik usahanya. Jika tidak melakukan usaha dan strategi dalam meningkatkan posisi dan daya tarik usahanya, maka ancaman yang harus diterima oleh unit industri tersebut adalah kehilangan usahanya karena kalah dengan para pengusaha lainnya.

5.3 Strategi Peningkatan Perkembangan Aktivitas Industri Mebel Bukir

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) dilakukan untuk menentukan strategi. Kekuatan internal dan kondisi eksternal dari pengusaha industri mebel Bukir tersebut diketahui melalui hasil wawancara dan kuesionair yang telah dibagikan kepada para pengusaha. Analisis SWOT secara kuantitatif ini menggunakan perhitungan dari Robinson (1998) dalam Arlita (2014). Sebelum melakukan perhitungan SWOT, adapun faktor-faktor internal dari kekuatan dan kelemahan serta faktor-faktor eksternal dari peluang dan ancaman yang dimiliki para pengusaha mebel Bukir ini dilihat pada tabel Matriks SWOT berikut ini:

Tabel 4.2 Matriks SWOT

INTERNAL	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
	1. Area industri mebel di Pasuruan merupakan area industri mebel terbesar di Jawa Timur 2. Banyaknya jumlah pengusaha yang sekaligus menjadi pengrajin mebel 3. Jenis produk yang dijual beragam	1. Aksesibilitas kurang baik 2. Banyak pengusaha yang memiliki modal usaha terbatas 3. Kualitas sumber daya manusia dalam mengolah produk dan limbah masih terbatas
EKSTERNAL	PELUANG (OPPORTUNITIES)	ANCAMAN (THREATS)
	1. Adanya dukungan dari pemerintah berupa pelatihan kerja dan seminar kewirausahaan 2. Pembangunan fasilitas pasar mebel di area industri mebel Bukir oleh Pemerintah 3. Adanya dukungan dari pihak swasta berupa bantuan modal usaha	1. Bahan baku semakin menipis 2. Banyaknya produk mebel yang tidak berbahan kayu dengan harga lebih murah dan model yang bagus 3. Adanya pesaing dari wilayah lain seperti Jepara yang mampu memproduksi produk mebel dengan kualitas dan model yang bagus

Masing-masing faktor tersebut kemudian dihitung menggunakan teknik skoring dan pembobotan pada masing-masing faktor hingga diperoleh perhitungan faktor strategi internal dalam IFAS (*Internal Strategy factor Analysis System*) dan faktor strategi eksternal dalam EFAS (*External Strategy factor Analysis System*) sebagai berikut :

Tabel 4.3 Perhitungan IFAS

Faktor-Faktor Strategi Internal	Skor	Bobot	Total
KEKUATAN			
1. Area pemasaran sudah menguasai pasar lokal dalam provinsi dan mulai merambah ke seluruh provinsi di Indonesia	8	2	16
2. Banyaknya jumlah pengusaha yang sekaligus menjadi pengrajin mebel	6	2	12
3. Jenis produk yang dijual beragam	7	2	14
Total Kekuatan			42
KELEMAHAN			
1. Aksesibilitas kurang baik	7	3	21
2. Banyak pengusaha yang memiliki modal usaha terbatas	7	2	14
3. Kualitas sumber daya manusia dalam mengolah produk dan limbah masih terbatas	6	1	6
Total Kelemahan			41
Total Kekuatan – Kelemahan	42 – 41 = 1 (x)		

Tabel 4.4 Perhitungan EFAS

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Skor	Bobot	Total
PELUANG			
1. Adanya dukungan dari pemerintah berupa pelatihan kerja dan seminar kewirausahaan	6	2	12
2. Pembangunan fasilitas pasar mebel di area industri mebel Bukir oleh Pemerintah	8	3	24
3. Adanya dukungan dari pihak swasta berupa bantuan modal usaha	5	1	5
Total Peluang			41
ANCAMAN			
1. Bahan baku semakin menipis	7	2	14
2. Banyaknya produk mebel yang tidak berbahan kayu dengan harga lebih murah dan model yang bagus	5	3	15
3. Adanya pesaing dari wilayah lain seperti Jepara yang mampu memproduksi produk mebel dengan kualitas dan model yang bagus	8	2	16
Total Ancaman			45
Total Peluang – Ancaman	41 – 45 = - 4 (y)		

Keterangan :

Skor : 1-10 (sangat tidak penting - sangat penting)

Bobot : 1 (sama penting), 2 (lebih penting), 3 (sangat penting)

Berdasarkan perhitungan skor dan bobot tiap-tiap faktor baik dari faktor internal maupun eksternal, maka hasil perhitungan yang diperoleh adalah angka 1 untuk sumbu x dan -4 untuk sumbu y. Posisi industri mebel Bukir jika digambarkan dalam gambar matriks SWOT menunjukkan bahwasannya posisi industri mebel Bukir secara umum berada pada nilai sel 2. Nilai sel 2 menandakan bahwa industri mebel Bukir meskipun menghadapi banyak ancaman, industri mebel Bukir masih memiliki kekuatan dari segi internalnya. Artinya, industri mebel Bukir disarankan untuk menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi. Strategi diversifikasi ini digunakan dengan cara menggolongkan produk untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

6 Kesimpulan

1. Pengusaha yang tergolong dalam kategori pengusaha dengan kinerja usaha besar yaitu berjumlah 23% dari 60 unit industri yang menjadi subyek penelitian atau sebanyak 14 unit industri. Pengusaha yang tergolong dalam kategori pengusaha dengan kinerja usaha menengah/sedang yaitu berjumlah 44% atau sebanyak 26 unit industri dari 60 unit industri.

- Pengusaha yang tergolong dalam kategori pengusaha dengan kinerja usaha kecil yaitu berjumlah 33% atau sebanyak 20 unit industri dari 60 unit industri yang menjadi subyek penelitian.
2. Jumlah industri yang menempati posisi menang yaitu sebanyak 11 unit industri atau sebesar 18% dari 60 unit industri yang menjadi subyek penelitian. Unit industri mebel yang menempati posisi rerata industri yakni sebesar 44% atau sebanyak 26 unit industri. Dan sisanya sebesar 38% unit industri bertempat pada posisi daya saing kalah. Posisi daya saing industri kalah, rerata industri, dan menang memiliki beberapa hubungan dengan kinerja-kinerja usaha para pengusaha.
 3. Strategi yang secara umum diperlukan yakni strategi diversifikasi karena dalam matriks SWOT menunjukkan posisi industri mebel Bukir berada pada kuadran II. Strategi diversifikasi ini dilakukan dengan menggolongkan produk-produk mebel guna meningkatkan kualitas produk-produk yang dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina., dan Ellitan, Lena. 2009. *Strategi Bersaing : Konsep, Riset, dan Instrumen*. Bandung : Alfabeta.
- Arlita, Margarita Ninda. 2014. *Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Daya Saing Industri Batik Tulis Giriloyo untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan Wilayah di Desa Wukirsari, Imogiri, Bantul*. Yogyakarta : Fakultas Geografi.
- Badan Pusat Statistik. 2014. *Data Jumlah Perusahaan Industri Mikro Kecil, Tahun 2010-2013*. Diunduh melalui www.bps.go.id pada tanggal 22 Desember 2014.
- Brillianto, A. 2013. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Perkembangan Industri Kecil Menengah (IKM) Mebel di Sentra Industri Mebel Kota Pasuruan*. Yogyakarta : Pasca Sarjana Fakultas Teknik UGM.
- Christanto, Joko. 2011. *Membangun Daya Saing Daerah Melalui Penciptaan Kompetensi Inti Daerah*. Yogyakarta : deepublish.
- Kotler, Philip., dan Armstrong, Gary. 1996. *Dasar-dasar Pemasaran*. Intermedia : Jakarta.
- Landoli, Luca., Landstrom, Hans., Raffa, Mario. 2007. *Enterpreneurship, Competitiveness and Local Develeopment : Frontiers in European Entrepreneurship Research*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Porter, Michele E., dan Maulana, Agus. 1980. *Competitive Strategy*. (Diterjemahkan oleh Agus Maulana). Erlangga : Jakarta.
- Pemerintah Kota Pasuruan. 2014. *Data Pengusaha Industri Mebel Kelurahan Bukir*. Pasuruan.
- Pujoalwanto, Basuki. 2014. *Perekonomian Indonesia Tinjauan Historis, Teoritis, dan Empiris*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sjafrizal. 2012. *Ekonomi Wilayah dan Perkotaan*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Soesilo, Nining I. 2000. *Reformasi Pembangunan dengan Langkah-langkah Manajemen Strategik*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Subandi. 2008. *Ekonomi Pembangunan*. Bandung : Alfabeta.